

# Granskning av digitalisering

**Hörby kommun**

Juni 2021

*Projektledare: Malin Odby, certifierad kommunal revisor*

*Projektmedarbetare: Camilla Westdahl*

# Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hörby kommun har PwC genomfört en granskning av kommunstyrelsens arbete med digitalisering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsens arbete med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Den sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsens arbete inte helt sker på ett ändamålsenligt sätt.




Utifrån genomförd granskning konstaterar vi att det finns en fastställd strategi för digitalisering men att den inte tillämpats fullt ut under år 2020 eller 2021. Vidare noterar vi att det finns behov av att revidera strategin utifrån de organisatoriska förutsättningar som finns idag samt utifrån den ansvarsfördelning som nu finns mellan kommunen och IT kommuner i Skåne AB.

En aktuell och uppdaterad strategi för digitalisering kan bidra till att skapa en effektiv resursanvändning och tydlig målsättning för digitaliseringsarbetet i sin helhet inom kommunen. Detta kan bidra till att säkerställa att det digitaliseringsarbete som sker ute i nämnder och sektorer harmoniserar med de politiska ambitionerna i kommunen. Vidare kan det bidra till ett samlat grepp avseende digitaliseringsarbetet i kommunen.

Vi ser att det är av vikt att det genomförs uppföljningar av digitaliseringsarbetet i syfte att säkerställa att kommunens satsning inom digitalisering går i linje de politiska visionerna. Detta kan med fördel inkluderas i den ordinarie uppföljningsprocessen.

Vi konstaterar vidare att kommunen har en digitaliseringsresa framför sig där det pågår en rad olika aktiviteter i syfte att genomföra verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns det av kommunfullmäktige fastställda mål/strategier inom digitalisering? Har det av kommunfullmäktige fastställda målen/strategin brutits ned i en konkret handlingsplan?	Delvis 
Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?	Delvis 
Följer kommunstyrelsen upp arbetet regelbundet?	Nej 

---

Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt målen/strategin/planen?

---

Går ej att besvara



### Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- revidera befintlig digitaliseringsstrategi i syfte att säkerställa att den harmoniserar med det kommande ägardirektivet för det gemensamt ägda bolaget IT kommuner i Skåne AB samt bryta ner strategin i en konkret handlingsplan,
- revidera befintlig ansvarsfördelning för digitalisering utifrån nuvarande organisationsstruktur,
- följa upp och utvärdera kommunens digitaliseringsarbete kontinuerligt

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
<b>Mål/strategi för digitalisering</b>	<b>6</b>
<b>Ansvarsfördelning</b>	<b>8</b>
<b>Uppföljning</b>	<b>9</b>
<b>Åtgärder</b>	<b>9</b>
<b>Samlad bedömning</b>	<b>11</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>11</b>
<b>Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor</b>	<b>11</b>

# Inledning

## Bakgrund

Kommuner och regioner utvecklar allt eftersom mer och fler digitala/automatiserade tjänster. Detta möjliggör ökad kvalitet inom välfärdssektorn i en tid då det är alltmer viktigt att de personella resurserna används där de skapar bäst nytta för medborgarna och verksamheten. Takten och omfattningen av förändringsarbetet skiljer sig åt mellan kommuner och regioner men användningen av digital teknik tog genomgående ett stort steg våren 2020 i och med behov av ändrade arbetssätt p g a covid-19. En högre grad av digitalisering och fler automatiserade arbetsmoment kräver styrning, kompetens, tydlig ansvarsfördelning och förändringsledning för ett lyckat resultat.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning avseende kommunstyrelsens arbete med digitalisering.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsens arbete med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningens syfte besvaras genom följande revisionsfrågor:

- Finns det av kommunfullmäktige fastställda mål/ strategier inom digitalisering? Har de av kommunfullmäktige fastställda målen/strategin brutits ned i en konkret handlingsplan?
- Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?
- Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?
- Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt målen/strategin/planen?

## Revisionskriterier

- Interna styrdokument

## Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen. Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör och digitaliseringssamordnare.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

# Granskningsresultat

## Mål/strategi för digitalisering

*Revisionsfråga 1: Finns det av kommunfullmäktige fastställda mål/ strategier inom digitalisering? Har de av kommunfullmäktige fastställda målen/strategin brutits ned i en konkret handlingsplan?*

### *lakttagelser*

Kommunfullmäktige antog 2019-11-25, § 243 en digitaliseringsstrategi för år 2019-2025 inom ramen för Det Digitala Hörby. Digitalisering kan till exempel skapa ökad tillgänglighet, snabbare handläggning, ökad insyn och delaktighet för såväl medborgare som näringsliv. Hörby kommun verkar för digitalt först, det vill säga att de digitala alternativen ska erbjudas som förstahandsval.

Av strategin framgår att Hörby kommun vill uppnå följande effekter med digitalisering:

### **“Medborgare och näringsliv**

*Enklare: Kommunens tjänster ska bli enklare och kvalitén ska öka*

*Effektivare: Snabbare handläggning och frihet att utföra ärenden under dygnets alla timmar.*

*Rättssäkert: Kommunens tjänster uppfyller de säkerhetskrav som ställs för känslig information*

*Tillgängligare: Ökad påverkansmöjlighet och delaktighet*

*Öppnare: Ökad insyn i kommunens verksamheter*

### **Medarbetare, verksamhetsutveckling & förändringsledning**

*Tillit: En kultur som uppmuntrar till att effektivisera verksamheten och förändra den genom att våga utmana gamla sanningar*

*Engagerade: Kommunens ledare stöttar medarbetarna i förändringsarbetet och är delaktiga genom ett aktivt ledarskap*

*Förändringsbenägna: Genom att metodiskt kartlägga och beskriva nuläge av arbetsprocesser tillsammans med medarbetare som ingår i processen. Det ger ett underlag och en förståelse för beslut angående om processen ska behållas/utvecklas.*

*Kompetenshöjande: Plan för tillgodogörande av kunskaper och färdigheter avseende digital teknik samt verka för det livslånga lärandet.*

### **Digital samverkan**

*Tydlighet: En systematisk och dokumenterad samverkan inom Hörby kommun mellan olika verksamheter, förvaltningar och kommunövergripande i digitaliseringsarbetet.*

*Ökad Unikom samverkan: Samverkan med övriga ägarkommuner i det gemensamma bolaget IT kommuner i Skåne AB i syfte att skapa en mer enhetlig och effektiv*

verksamhetsutveckling, systemförvaltning och IT-miljö.

*Ökad extern samverkan: Att vara öppna för och även aktivt söka samverkanspartners inom offentlig och privat sektor i kommunens digitala utveckling*

### **Data**

*Ordning & reda: Vilken data äger och förvaltar kommunen? I vilka system finns den?*

*Kvalitet: vilken kvalitet är det på den data vi har, var finns "original data"*

*Öppen data: Hörby kommun publicerar öppet information som finns tillgänglig för vem som helst att använda, återanvända och distribuera*

*Koll på extern datainhämtning och datautlämning: Vilken data hämtar kommunen in utifrån, vilken data delas med andra, vilka andra är användare av kommunens data*

### **Digital teknik & IT-stöd**

*Tjänstekatalog: Stabil, hållbar och effektiv IT-leverans*

*Systemregister: Vilka datasystem har vi? Vad finns det för information i dem? Dessa och en rad andra frågor behöver besvaras och dokumenteras.*

*IT-säkerhet: IT-säkerhetsarbetet är systematiskt och sker kontinuerligt*

*Testbädd: Tillgång till en labb-miljö för test och inläring av nya digitala verktyg, ny teknik mm"*

Det framgår vidare att digitaliseringsstrategin sträcker sig över perioden 2019-2025 och ska kompletteras med en årlig aktivitetsplan som konkretiserar vilka aktiviteter som ska genomföras och vilka effekter dessa förväntas få. Vid intervjun med kommunens digitaliseringsstrateg framgår dock att strategin inte har brutits ned i en årlig aktivitetsplan för år 2020 eller 2021 vilket grundar sig i att den blev sent antagen år 2019 och därefter har arbetet fått stå till sidan med anledning av pandemin. Vid vår genomgång av protokollet från kommunfullmäktiges sammanträde 2019-11-25, § 236, noterar vi att budgeten för 2020 antogs på samma sammanträde som digitaliseringsstrategin.

Vid intervjuerna framgår att det pågår ett arbete med att ta fram nya ägardirektiv för IT kommuner i Skåne AB som framåt också ska stödja kommunerna inom verksamhetsutveckling. Av denna anledning lyfts det fram att även kommunens digitaliseringsstrategi behöver revideras och anpassas till de nya förutsättningarna.

### **Bedömning**

**Revisionsfråga:** *Finns det av kommunfullmäktige fastställda mål/ strategier inom digitalisering? Har de av kommunfullmäktige fastställda målen/strategin brutits ned i en konkret handlingsplan?*

**Bedömning:** *Delvis.*

Utifrån genomförd granskning konstaterar vi att det finns en digitaliseringsstrategi antagen av kommunfullmäktige men att denna inte blivit nedbruten till en konkret aktivitetsplan.

Vi ser det som viktigt att befintlig strategi uppdateras utifrån de förutsättningar som finns idag samt bryts ned i en konkret aktivitetsplan vilket kan bidra till att säkerställa att det arbete som sker ute i nämnder och sektorer harmoniserar med de politiska ambitionerna i kommunen samt att det finns ett samlat grepp avseende digitaliseringsarbetet i kommunen.

## **Ansvarsfördelning**

*Revisionsfråga 2: Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?*

### *lakttagelser*

Det framgår av digitaliseringsstrategin att kommunstyrelsen tillsammans med kommunens ledningsgrupp äger digitaliseringsfrågan och ansvarar för att arbetet reflekterar den politiska ledningens vision och mål. Av strategin framgår även att kommunen har en digitaliseringsstrateg som är ansvarig och sammanhållande i digitaliseringsarbetet genom digitaliseringsrådet som driver digitaliseringsinitiativ och verkar för ett brett samarbete över förvaltningsgränserna. Av strategin framgår att digitaliseringsrådet ska bestå av en digitaliseringssamordnare från varje förvaltning. Detta för att tillvarata synergieffekterna av de digitala satsningar som genomförs i kommunens verksamheter. Digitaliseringsstrategen driver samverkansfrågor med övriga ägarkommuner i det gemensamma bolaget IT kommuner i Skåne AB i syfte att utveckla en effektiv IT-driftmiljö.

Av intervjun med kommunens övergripande digitaliseringssamordnare framgår att det med anledning av ändringar i organisationen varit otydligt vem som har ansvaret för det praktiska arbetet och att strategin behöver revideras utifrån den organisation som finns idag. Det lyfts att digitaliseringsrådet nu utgörs av ledningsgruppen vilken börjat arbeta allt mer aktivt med digitaliseringsfrågan under år 2021 när samtliga sektorschefer är på plats.

Vid intervju med kommundirektören lyfts att det pågår ett arbete med att revidera ägardirektiven för IT kommuner i Skåne i syfte att förtydliga ansvarsfördelningen mellan kommunerna och bolaget. Detta lyfts som viktigt med anledning av att bolagets uppdrag eventuellt kommer att utvidgas och även omfatta stöd inom verksamhetsutveckling.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga: Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering?*

**Bedömning:** Delvis.

Utifrån genomförd granskning konstaterar vi det finns en dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet med digitalisering i strategin. Vi konstaterar dock att den inte är aktuell då digitaliseringsrådet nu utgörs av ledningsgruppen och inte digitaliseringssamordnare som strategin anger. Strategin är således i behov av en revidering utifrån den organisationsförändring som skett i kommunen. Vi ser det som



positivt att digitaliseringsrådet nu utgörs av ledningsgruppen och att digitalisering på så sätt lyfts upp på agendan.

## Uppföljning

*Revisionsfråga 3: Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?*

### *lakttagelser*

Av strategin framgår att kommunstyrelsen tillsammans med kommunens ledningsgrupp äger digitaliseringsfrågan och ansvarar för att arbetet reflekterar den politiska ledningens vision och mål. Det framgår även av strategin att arbetet ska följs upp i delårsrapport I och II samt i årsredovisningen, detta har dock inte gjorts.

Av intervjuerna framgår att då en aktivitetsplan inte tagits fram så har det inte skett någon uppföljning av kommunstyrelsen avseende digitaliseringsstrategin.

### *Bedömning*

**Revisionsfråga:** Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?

**Bedömning:** Nej.

Vår bedömning grundas på att det inte har genomförts någon uppföljning av digitaliseringsstrategin i kommunen, varken i separat redovisning eller i ordinarie uppföljningsprocess.

Vi ser att det är av vikt att det genomförs uppföljningar av digitaliseringsarbetet i syfte att säkerställa att kommunens satsning inom digitalisering går i linje de politiska visionerna. Detta kan med fördel inkluderas i den ordinarie uppföljningsprocessen.

## Åtgärder

*Revisionsfråga 4: Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt målen/strategin/planen?*

### *lakttagelser*

Då kommunstyrelsens uppföljning av digitaliseringsarbetet är bristfällig är det svårt för kommunstyrelsen att identifiera om arbetet utvecklas enligt strategin.

### *Bedömning*

**Revisionsfråga:** Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt målen/strategin/planen?

**Bedömning:** Vi bedömer att revisionsfrågan ej går att besvara.

Vår bedömning grundas på att det inte har genomförts någon uppföljning av digitaliseringsstrategin i kommunen, och således har kommunstyrelsen heller inte haft något underlag för att kunna bilda sig en uppfattning om huruvida arbetet utvecklats enligt målen/ strategin/ planen.

Vi ser att det är av vikt att det genomförs uppföljningar av digitaliseringsarbetet i syfte att säkerställa att kommunens satsning inom digitalisering går i linje de politiska visionerna och att kommunstyrelsen vidtar åtgärder ifall arbetet inte utvecklas som avsett.

# Samlad bedömning

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsens arbete med digitalisering sker på ett ändamålsenligt sätt. Den sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsens arbete inte helt sker på ett ändamålsenligt sätt.

Den sammanfattande bedömningen baseras på bedömningar av de fyra i granskningen ingående revisionsfrågorna där det bland annat framgår att befintlig strategi inte brutits ned i aktivitetsplaner samt att det saknas det en uppföljning av digitaliseringsstrategin. Vidare behöver strategin revideras och uppdateras utifrån hur nuvarande organisation ser ut.

## Rekommendationer

Utifrån genomför granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- revidera befintlig digitaliseringsstrategi i syfte att säkerställa att den harmoniserar med det kommande ägardirektivet för det gemensamt ägda bolaget IT kommuner i Skåne AB samt bryta ner strategin i en konkret handlingsplan,
- revidera befintlig ansvarsfördelning för digitalisering utifrån nuvarande organisationsstruktur,
- följa upp och utvärdera kommunens digitaliseringsarbete kontinuerligt

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning
1. Finns det av kommunfullmäktige fastställda mål/ strategier inom digitalisering? Har de av kommunfullmäktige fastställda målen/strategin brutits ned i en konkret handlingsplan?	<b>Delvis</b> Det finns en strategi antagen av kommunfullmäktige. Denna har dock inte brutits ned i en konkret aktivitetsplan.
2. Finns det en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetet?	<b>Delvis</b> Det finns en dokumenterad och tydlig ansvarsfördelning i strategin. Denna är dock inte aktuell och behöver revideras och anpassas till hur arbetet nu sker och ska ske framåt.

---

3. Följer kommunstyrelsen upp arbetet kontinuerligt?

**Nej**  
Det har inte genomförts någon uppföljning av digitaliseringsstrategin varken som enskild uppföljning eller i ordinarie uppföljningsprocess.



---

4. Vidtar kommunstyrelsen åtgärder om man identifierar att arbetet inte utvecklas enligt målen/strategin/planen?

**Revisionsfrågan går ej att besvara.**  
Detta eftersom det inte genomförts någon uppföljning och således har styrelsen heller inte haft något underlag för att kunna bilda sig en uppfattning om huruvida arbetet utvecklats enligt strategin.



2021-06-15

Malin Odby

Marie Lindblad

---

*Uppdragsledare*

---

*Kvalitetssäkrare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Hörby kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2021. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.